



## 組織文化の変革と主体に関する一考察

著者	当間 政義
雑誌名	和光経済
巻	46
号	2
ページ	9-20
発行年	2014-02
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1073/00003153/">http://id.nii.ac.jp/1073/00003153/</a>

# 組織文化の変革と主体に関する一考察

## A Study on a Change and Subject of Corporate Culture

当 間 政 義

Masayoshi Toma

### 【Abstract】

When considering the rejuvenation of an organization, the corporate culture which accepts this is considered to affect it greatly. Therefore, this change is considered. In this case, the regular employee was an object of the argument. However, the state of employment has been changing in recent years. Therefore, the change of corporate culture needs to correspond to the state of employment. Moreover, a manager's (or leader's) existence generally affects the change of corporate culture greatly. Therefore, this role was also examined. The above points were discussed in this paper.

### 【キーワード】

組織の活性化, 組織化, 雇用ポートフォリオ, 限定社員制度, 才能の磁石

## 1. はじめに

組織の活性化が議論される背景には、様々な要因が内包されているといえよう。例えば、組織の病理現象を取り上げてみると、この現象は、一般的に、管理スタイルの変化に組織のメンバーが適合しない状態が起こり、この不一致が原因であるとされる。このような場合、組織の病理現象となる管理スタイルをどのようにするのかについて視点が当てられ、議論されることとなろう。しかしながら、組織の活性化を重要視する理由は、直接的に組織の成果や業績を産み出すために必要なものばかりではない。これまで組織開発の分野においては、組織メンバーの考え方や行動を動機づけることで組織を変革するという議論について様々な検討が行われてきている現状にある。この議論では、一様に組織のメンバーが対象となる。さらに、組織メンバーを個人という単位に絞って見ると、職階や待遇という雇用や役割等、様々に異なる点が見受けられる。また、スキルや動機と

いう才能等にも個人差が見受けられる。例えば、同じ職場で同じ職務を担当していても、職階としてはアルバイトやパートあるいは正社員という差異が生じることも挙げられるのである。また、課長や部長という役職は、年齢的（経験的）にも能力的にも同等であるという意味で、課長代理（あるいは待遇等）や部長代理（あるいは待遇等）という身分を与えている場合もあるが、同期入社的人物が自分よりも早く昇進してしまったという競争状態でもあるのである。このような背景により、職務に必要な資格取得を目指し日々努力する者もいる一方で、提案やアイデアを一生懸命に形にすべく日々努力をする者もいるのである。もちろん、組織では働いた分の給与をもらうのみで良いと決め込んでいる者もいるであろう。

以上のように、これら職階や待遇という雇用や役割の面で、あるいはスキルや動機という才能の面で、様々に異なる人々が一様に同じ組織で雇用され、組織へ貢献しているのである。このように、様々に違いのある組織の中で、組織のメンバー全員を対象に、一様の概念を用いて組織開発につい

て説明しようとしても、それぞれの思惑や考え方の相違が生じると考えられる。そのため、組織の中の全メンバーが活性化するとはいえにくいのである。そこで本稿では、組織文化（および組織風土。この概念も類似する概念として捉えられるが、本稿では文化に統一する）を変革することが組織を活性化することに等しいことに着目した。とりわけ、組織のメンバーが個々に異なる背景や思惑を持っているなら、むしろこの差異に着目して包括的な概念である組織文化を変革することを検討する必要がある。以上、まとめてみると、企業の組織メンバーが人事面においてどのような捉え方をされているのかを検討した上で、組織文化の変革を検討して組織の活性化へと結びついていくのか考察する必要がある。

## 2. 組織の活性化に起因する組織文化

さて、組織の活性化を検討するに当たり、組織文化の変革を議論する必要があることは既に述べた通りである。そもそも、組織の活性化に起因する組織文化がどのように関連づけて検討されるのであろうか。そして、組織文化にはどのような意義があるのであろうか。これらの点について、ここで検討することにする<sup>1)</sup>。なお、この組織文化についての議論は既に様々になされているが、本稿は、これらの定義の各々について議論することではなく、組織の活性化に起因する組織文化の変革の視点から検討することになるのである。

### 2.1. 組織の活性化＝組織文化の変革の枠組み

本稿で検討している組織の活性化を考える場合、非常に重要となるのが組織文化の変革となろう。

ここで組織文化の定義を挙げておけば次の通りである。すなわち、組織文化は、「ある特定のグループが外部への適応や内部統制の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的過程のパターン—それは良く機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーにそうした問題に關しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え

込まれる」と定義されている<sup>2)</sup>。この組織文化はどの点が重要な要因であるのかを特定するのが難しい。換言すれば、組織文化とは、組織が経験した様々に習得された産物であり、様々な要因が複雑に影響を与え合って構成されているからである。これは、組織の構造やその過程（プロセス）あるいは組織メンバーの意識や行動と深くかかわりがある<sup>3)</sup>。したがって、様々な要因の集合体としての組織文化を捉えることによって、この変革を検討する必要がある。とはいえ、固定化された思考習慣があり、これが障壁となり変革への新しい取り組みへ着手する可能性はとても低いと考えられる。これでは組織が活性化することはない。しかしながら、これまで組織の中で長く続いてきた思考習慣を変えてまで、組織文化の変革に乗り出せるかと問えば、意外と難しいとする答えが返ってくる可能性が高いと思われる。なぜならこの背景には、組織のメンバーの持つ変化への抵抗があるからに他ならないからである。

仮に管理者やリーダーというポジションにいる人物が、自ら革新的行動を取ったとすれば、なるほどと思う組織のメンバーもいるかもしれない。しかしながら、組織メンバーが組織の中で革新的行動を取ろうとすればどうであろうか。管理者ばかりか他の組織メンバーたちは、自らが知るいつもと違う思考習慣や行動パターンが見て取れると、即座に「少し違う」や「おかしい行動」あるいは「理解できない」と表現される、良くないものとして処理すると考えられる。

このような、どちらかといえば悪く捉えられがちな組織メンバーの変革的な行動を受け入れるという、いわば組織文化の変革そのものを受け入れる思考習慣づくりが、組織の活性化には必要なのである。したがって、組織の活性化は、これまでの思考習慣を変えていく努力、いわば組織文化の変革を意味しているといえるのである。組織メンバー個人を活性化することを考えるなら、その前にやはり組織文化の変革の議論が重要となることはいうまでもない。

## 2.2. 組織文化の機能

さて、組織の活性化が組織文化の変革と同等に扱われるのであれば、ここで組織文化の意義について考えなくてはならない<sup>4)</sup>。まずは、組織文化がなぜ重要であるのかを検討する必要がある。

### 2.2.1 組織の差別化機能

組織メンバーが共有化された行動を取るのであれば、組織の独自性や個性が形成され、他の組織と区別されるものとなる。組織の文化を受け入れられない組織のメンバーにとっては組織には馴染めないものであり、反対する行動をとるのであれば主流から外れることとなろう。その組織ならではの組織文化を受け入れ、その思考習慣に馴染んでいくということは、他の組織の文化とは異なる思考習慣を受け入れること、すなわち組織文化が他とは異なることを意味している。

### 2.2.2 業績との結びつき機能

強い組織文化を持っている組織は、おおそ高い業績を上げており、強い関係を持っているといえる<sup>5)</sup>。長きにわたって形成されてきた組織文化は、業績との狭間で不安定になる。これまで苦難を乗り越え、切り抜けてきたという成功の構図が浸透している。このような経営環境に適応させながら組織の業績の浮沈を繰り返し、そして切り抜けてきた組織の思考が文化となって定着している。

### 2.2.3 動機づけ機能

組織のメンバーはそもそも生き生きとした仕事をしたいと望んでいる。このための有力な手段が組織文化であり、組織の価値に基づく実践ともいえよう。したがって、組織文化は組織の下位層の人々を鼓舞し、組織の中の人間に対して強い動機づけをもたらす効果を有しているといえる。

### 2.2.4 自立化機能

経営環境が急激に変化する近年の状況においては、組織の単位を縮小化し、組織やメンバー自身が自らの自立化を促す傾向が強いといえる。上位下達の命令系統や規則を重要視する度合いは減少

し、チームやメンバー個人が自立的に探索することや創造することが重要視される。自立的に行動するがゆえにこれらを重要視すれば、管理機能が薄れ、個々の組織メンバーがばらばらな行動をとるかといえば、意外とそうではない。個人は組織の中でよりベストな解決策の発見へと向かわせるようである。これまで長きにわたって形成されてきた組織文化は、合理化あるいは統合としての機能を果たすこととなる。

### 2.2.5 管理と変革の必要性

最近の経営現象として、企業のM&Aや合併会社化が増加している。このような状況のもとでは、当然、組織を管理することが重要となっているが、その背後には、相いれない思考習慣が意外と軽視されている状況にある。異なる組織文化をうまく融合して管理することは重要なことであろう。また、経営環境が急激に変化する状況においては、組織文化の変革が必要になることはいうまでもない。これまで長きにわたって作られてきた組織文化であるが、変化への適応的行動を取ろうとすると必ずといってよいほど、これまで培ってきた組織文化が阻害要因となる。したがって、組織が環境に対して学習機能を有するように働きかけ、組織文化の変革を管理していく必要がある。

## 2.3. 組織文化の変革のプロセスと対象

以上、組織文化の定義および意義を検討してきた。組織文化の変革は、組織の活性化に多分に大きく影響を与える。この変革の必要性は疑う余地もない。したがって、本稿では、これまで述べてきたように、組織の活性化の有効な方法として組織文化の変革を位置づけ、その意義を検討することにした。組織文化の変革については、一般的に、3つの段階（プロセス）があるとされている<sup>6)</sup>。まず第1段階として、これまでの組織文化を解凍し、変化への動機づけを行う段階である。第2段階として、新しい文化を学習する変化の段階である。そして第3段階として、新たな文化を学習して、定着させる再凍結をする内面化の段階である。また、この議論を基調とし、様々な議論を加味し、

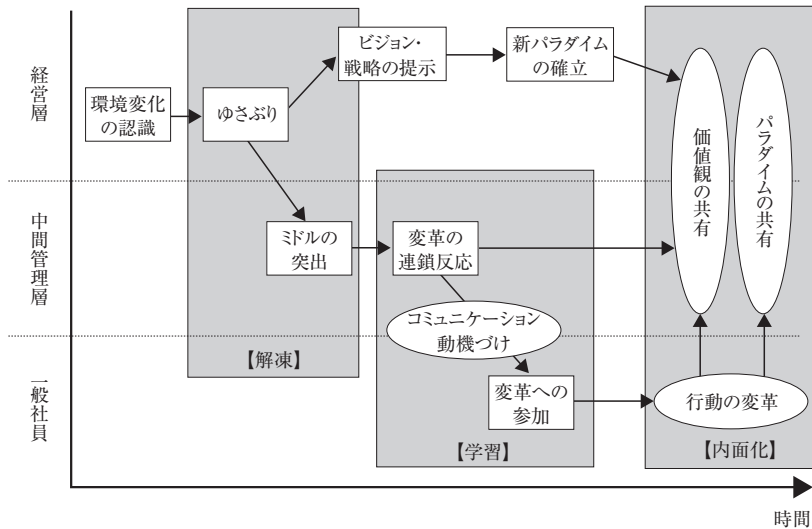


図1 組織文化の変革プロセス

（出所）松村洋平編著（2006）：『マネジメント全集⑩企業文化』学文社、p. 55。  
図表 4-2 企業文化の変革プロセス。

図化したものが図1である。

このように3つの段階にならない、これを可能にするためには、組織文化の変革を担う対象が論点となる。この点について、ここで検討する必要がある。

長期にわたって存続する会社では、その会社にとって基本的な組織文化は頑固に維持するが、それと同時にリスクの高い目標に挑戦して進歩を促すことを積極的に行っているとの指摘がされている<sup>7)</sup>。このことから理解できるように、企業は表層的な組織文化を変革しつつも根幹にある組織文化を堅持して、大胆な目標設定をして成長していくダイナミックさを持っている。これは、表層と根幹という2つの側面を保持できる組織文化を有する企業である。非常に高度なレベルにある企業においては、このような複雑な組織文化を堅持することが可能であろう。しかしながら、このような組織は、意外と少ないのではないだろうか。また、もしこのような組織であるなら、組織メンバーは経営理念やビジョンによって方向づけられ、組織文化の変革という名のもとで、別の目的を模索すると考える方がむしろ一般的な議論であろう。

これまで長期にわたって定着してきた組織文化を有する企業では、確立された現象として組織文

化が表出することになる。個々の組織メンバーは、その枠組みの中で職務を果たしているといえよう。このような意味で、組織文化の変革における管理の方向性もまた担い手となる主体は、正社員を中心としてきた。しかしながら、近年、雇用の在り方が大きく変化しており、一様には捉えることが困難といえよう。したがって、次に、組織文化の変革を積極的な主体とそうでない主体とに二分して検討する必要がある。

### 3. 組織文化を変革させる対象（＝人材） —変化する人材雇用の在り方—

組織を活性化させる状況下において、どのような人材が組織文化を変革させる対象とされるのであろうか。ここでは、このことについて検討する必要がある。ここで検討するのは2つの主体を意味している。1つ目の主体は、組織の活性化させる要因としての担い手である。組織文化を変革させ、あるいは活性化させていく上では必要であろう。2つ目の主体は、組織文化を定着させていく担い手である。組織文化を活性化する主体とは別個に、変化を定着させる主体が、現代組織の中では、その職務として効率的な人材雇用の在り方が



存在するのである。この2つの視点から組織文化の変革の対象となる対象について検討する必要がある。

### 3.1. 組織文化の変革の主体

近年の経営環境の急激な変化に対応するためには、どうしても組織の体制を整える必要がある。国内あるいは国際的な経済成長が鈍化し、市場の多様性や複雑性などが様々に変化してきている。これまで画一的な管理方式を行ってきたいわば日本の経営のような人事管理の方式では限界が来ているように思えなくもない。そのため、このような環境に対して不適応を起こしているとも思える従来の画一的な人事管理を変革し、新たな価値や発想を導入する必要がある。そこでは、組織の人事雇用の在り方は非常に重要なものとなろう。国籍や年齢あるいは性差などの多様な属性をうまく活かし、それぞれの価値や発想をバランス良く組織の中へ内化する必要がある。ここでは、企業経営に関する人事の試みとしてダイバーシティ<sup>8)</sup>の考え方を取り上げ、この点について考察することにする。

働く人一人ひとりの職業人生において、労働者の意識の多様化や、仕事と家庭等それ以外の生活を両立させる必要から、働き方を変更するニーズが増加してきている現状にある。よって、人事制度にも多様な働き方を可能にすることだけでなく、働き方の変更も許容することが求められる。このような背景から、日本経団連（旧日経連）は、1995年に「新時代の『日本の経営』」において「雇用ポートフォリオ」を提唱したのである<sup>9)</sup>。その内容は、基幹労働者を中心とし、下記のように3つの雇用のポートフォリオを掲げている。これを図に表せば、図2のようになる。

図2を参照し、企業はこれらの3つの雇用形態を経営実態に即して効果的に組み合わせ、人事雇用の管理を検討することを方向づけている。

まず、長期蓄積能力活用型は、基幹労働者を中心として、長期雇用という考え方に立った雇用のタイプである。次に、高度専門能力活用型は、必ずしも長期雇用を前提としないが、高度な専門的

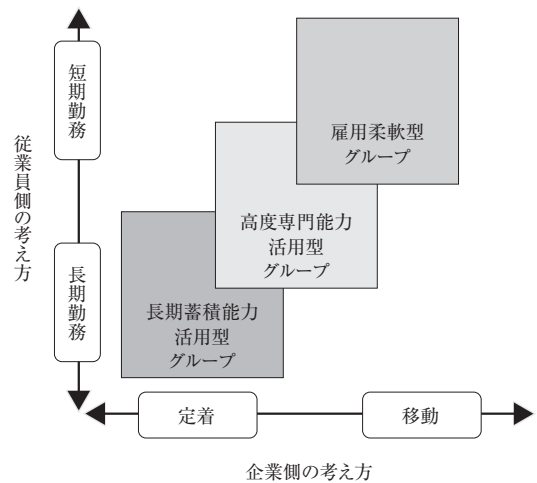


図2 ダイバーシティ・マネジメントの雇用ポートフォリオ  
 (資料)「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様化について」、『(社)日本経済団体連合会(資料52)』(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai8/8siryou52.pdf) (2013年12月参照)の図表1。

能力といった資格や技術あるいは技能を保有する雇用のタイプである。そして、雇用柔軟型は、様々な業務を担当し、長期雇用を前提としない雇用のタイプである。

そして、これら3つの雇用形態の構成比率は、将来、長期蓄積能力活用型がやや減少すると見ている一方で、高度専門能力活用型や雇用柔軟型が増加するとの見込みである。今後は、基幹的従業員の長期継続雇用を柱として、多様な雇用形態を組み合わせ、総額人件費の増加を防ぎながら生産性の向上をはかってこそ、雇用の維持そして創出が実現できると考えられているのである。このようなダイバーシティ・マネジメントの雇用ポートフォリオでは、優秀な人材の確保と定着、モラルアップ、生産性の向上のために、このポートフォリオをなるべく認める方向で運用することが望まれる。

したがって、組織文化の変革においては、長期蓄積能力活用型あるいは高度専門能力活用型の雇用人材によって推し進められる必要がある。これらは長期にわたって能力の発揮を期待され雇用されていることが前提となる。したがって、組織文化を変革する推進者として位置づけられ、組織を活性化する主体としての役割を期待されると考え

られるのである。

### 3.2. 組織文化の変革を定着させる主体

組織文化を変革する推進者として位置づけられ、組織を活性化する主体としての役割が必要であるのであれば、これとは対局的な位置づけとなる主体、すなわち変革された組織文化を定着する主体も必要となることは否めない。そこで、この定着させる主体について、ここで検討することにする。

#### 3.2.1 新たな雇用制度

アベノミクスの政策下において成長戦略の一つとして掲げられている限定社員制度が注目されている<sup>10)</sup>。2013年6月に閣議決定した規制改革実施計画において、正規・非正規の二極化構造の是正、ライフスタイルに応じた多様な生き方の創造などの観点から限定正社員制度の普及をはかることが盛り込まれた。この限定社員制度について政府側は、非正規労働者の正規雇用化につながると強調している。これに対して労働界は、解雇しやすい正社員であるとして導入について反発の意向を示している。

この限定正社員とは、勤務地や労働時間、職務が限られた正社員のことを意味する。パートやアルバイトあるいは派遣社員などをはじめとする非正規労働者の多くは、一般的に契約で雇用期間が決まっている(表1参照)。一方、この限定正社員は、正社員と同様に原則として定年まで勤めることができることから、いわば正社員と非正規労働者の中間的な雇用形態という位置づけとなる。

この限定社員制度について厚生労働省が調査を

行っている<sup>11)</sup>。平成23年に全国1987社を対象に行った調査によれば、51.9%の企業が限定社員制度を導入している現状にある。正社員全体に占める割合は32.9%である。職種別に見ると、運輸業や郵便業、医療・福祉などの業務に多い。メリットとしては、正社員のように会社の都合で転勤したり、長時間残業したりせずにすむため、仕事と家庭を両立させやすい。そして、非正規労働者に比べると賃金水準も高く、雇用も安定している。デメリットとしては、正社員の限定正社員化が起きないという保証がないことである。限定正社員は、導入する企業の労働契約や就業規則に雇用ルールが明記されていないケースが多く、工場などの閉鎖により契約で決められた勤務地や職務がなくなったときの対応が不明確である。現状では多くの企業が、配置転換で新たな職場を提供するという正社員と同じ人事対応をしているというが、制度化された場合は正社員に比べ解雇されやすくなる。そのため、このような制度を国の統一的な制度として作らなければならないのかと疑問視する指摘もある。

以上、限定社員制度については、メリット・デメリットもあるようである。企業全体の5割以上の企業がこの限定社員制度を既に導入しており、なおかつ、正社員のうち約3割以上が限定社員であるのであれば、この制度を見込んだ議論も必要になると考えられよう。また、このような限定正社員は、ダイバーシティ・マネジメントの雇用ポートフォリオのうち、雇用柔軟型と考えられる。限定社員制度には、パートやアルバイトあるいは派遣社員のような雇用形態が考えられるのである。

表1 限定社員制度について

メリット	デメリット
異動や残業が少ない	雇用ルールが不明確
非正規労働者に比べ賃金水準が高い	正社員に比べ賃金水準が低い
制度が普及すれば、非正規労働者の正規雇用化につながる?	契約上の勤務地や職種がなくなった場合、解雇が容易?

(出所)「限定正社員とは 議論本格化、雇用ルールなど課題山積」『産経新聞』〈<http://www.iza.ne.jp/kiji/politics/news/131029/pl13102910180008-n1.html>〉(2013年12月参照)の表より引用。

#### 3.2.2 組織文化の変革を定着させる背景

常に組織文化を変革させるばかりでは、現実問題として組織が機能しなくなることは容易に想像されよう。成果主義を導入するという人事管理の在り方を変化させただけでも不(マイナス)の変化が起きている<sup>12)</sup>。むしろ、組織文化の変革を定着させるためには、必要な機能として織り込むメカニズムが必要になるといえる。そこで、変革された組織文化を定着する主体と位置づけられた理

由を検討する必要がある。ここで、組織編成の原理でもある組織の公式化・標準化のもたらす効果と限界を考察することにする。

一般的に、組織のメカニズムにおいて、標準化とは、定形化、定式化、規格化などの用語で表現することもできよう<sup>13)</sup>。一定の型にはめる、あるいは一定の手順で仕事をすることを意味する。このように表現すると、標準化とは個人の個性、自主性等を圧殺することのように思われがちだが、人間が組織を形成して仕事をする際に標準化は不可欠である。

また、公式化とは、明文化、文書化などの言葉で置き換えることも可能であり、組織内の規則、手続きなどを文書として明らかにすることである<sup>14)</sup>。この公式化と標準化をまとめてマニュアル化という表現もされる。すなわち、標準化された仕事の手順を文書としてまとめるのがマニュアル化である。行き過ぎた公式化は仕事の効率を阻害する側面があることは否定できないが、組織の意思決定に一貫性、客観性を保つためには、公式化は不可欠である。

以上、議論してきた通り、組織文化の変革の受け皿として、これを組織内に内化し、定着する機能を果たす主体は、実はルーチンワーク化している仕事を担う雇用柔軟型やパート、アルバイト等の人材といえるのである。

### 3.3. 組織文化の変革を二分する主体

さて、組織文化の変革において重要なことであるが、主体は誰なのかを検討する必要がある。より具体的には、組織文化の変革を主として担う主体であるのか、あるいは定着させる主体であるのかについて、ここで検討する必要がある。

まずは、図3を参照して欲しい。左側、すなわち長期蓄積能力活用型と高度専門能力活用型は、活性化の主体と位置づけている。一方、右側、すなわち雇用柔軟型（パート・アルバイト・限定社員）は、定着の主体と位置づけている。

これまで企業の組織文化というものは、正社員が中心となって形成され、定着されてきた。「文化を軸に経営をするビジョナリーカンパニーでは、

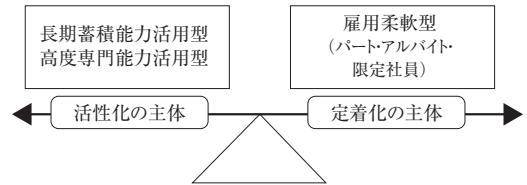


図3 組織文化の変革対象

経営陣には社内の人材を登用しており、後継者の育成において組織文化を維持することに努力している」と指摘されている<sup>15)</sup>。しかしながら、企業をとりまく経営環境を鑑みてみると、少なくとも安定的な雇用形態にある正社員は、常に変化の激しい経営環境と組織文化の狭間に立たされており、そのギャップあるいは差異という乖離した組織内外の状況を認識する立場にある。よく、これまで築き上げてきた組織文化について、「うちの役人たちは現状がわかってない」あるいは「良かったときは良いけど、今はねえ。このままじゃつぶれてしまう！」という言葉聞いたことはないだろうか。このような状況は、少なくとも組織が環境適応をしていないとの現れであり、組織のメンバーたちが口にするのを聞いたとき、それはまさに組織が経営環境に対して不適応を起こしている証明とも受け止められるといえるのである。現在のような激変的な経営環境の中では、今日のような雇用状況を鑑みてみると、標準化、公式化、定式化、規格化等のような用語で代表される職務を行う雇用主体が、実は組織文化の変革において重要な主体となっているのである。組織の中で標準化、公式化あるいは定式化された職務を与えられた労働を行い、これを忠実にまもって成果を生み出すことが、変革を定着させる上で重要なことになるからである。それゆえに、図3の右側、すなわち雇用柔軟型（パート・アルバイト・契約社員あるいは限定正社員などを含む）が組織文化を定着させていく機能を有する可能性が高いと考えられる。

したがって、組織文化の変革は、むしろ身分の安定した正社員すなわち図3の左側の長期蓄積能力活用型と高度専門能力活用型の主体を中心に行われると考えられるのである。



#### 4. 組織文化の変革を導く

これまで、組織文化を変革する主体と定着させる主体について検討してきた。組織の活性化を導く上で、重要な点を忘れてはならない。それは、影響力が大きい経営者やマネジャー（あるいはリーダー）の地位にある人々の存在についてであろう。「リーダーが行う真に重要な唯一の仕事は、文化を創造し、管理することである」<sup>16)</sup>とされる程である。しかしながら、彼らは最も革新的な行動を起こさなくてはならないはずが、実は、変化を受け入れられないのは彼ら自身であるとも考えられる。そして、フォロワーの革新的とも思える思考錯誤の結果、行動を見て「あれは違う!」とか「ダメじゃないか!」等という、これまで培ってきた流儀で処理することも多いと考えられよう。このような良きアイデアや新しく革新的な行動を起こす組織メンバーは、抵抗する者あるいは敵対する者として位置づけられる傾向にある。

組織文化がなかなか変革できないのは、このような処理に陥ってしまうからに他ならない。結果として、経営者やマネジャーの地位にある人物は、変革を受け入れることができない最もいけない不穏分子となっていることが浮き彫りになるのである。変革できない組織文化には、実はこのようなバリアが色濃くしかも鮮やかに残っていると考えられる。よく、「そういう上司が（定年などを迎えて）いなくなると、この組織は結局ダメだと思うよ」とかつて積極的に行動してきた組織メンバーが愚痴をこぼすのは、まさにその証明であるといえるであろう。したがって、組織における変革の主体をどう導くのかについての議論が必要となり、ここでは、主に管理者としての役割、そして近年職務を遂行する単位としてチームやプロジェクトなどのリーダーについて、組織文化の変革に必要とされる管理の在り方について述べていくことにする。

##### 4.1 組織文化の変革に重要な管理者の役割

管理者のマネジメントとリーダーシップの関係

は、これまで多く議論されてきている。場合によっては、マネジメントとリーダーの行動とが区別されずに議論されていることも多い。しかしながら、ここではこの2つの概念についての議論が検討の視点ではないので、下記のように記述するに留めておきたい。コッターによれば、それぞれ次のように定義される<sup>17)</sup>。管理者のマネジメントとは、「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセス」である。また、リーダーシップは、「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」であると述べている。このように、マネジメントおよびリーダーシップの考え方には違いがあるだろうが、この議論はそれはそれで重要である。しかしながら、組織文化の変革を導く限りにおいては、マネジメントとリーダーシップのどちらも重要といわねばならない。組織文化の変革についての指示命令が、組織階層の上層部より下位層に下されればマネジメントが重要な過程ということになるであろう。

一方、これが組織のメンバーが個々に環境適応の必要性を感じて行動し、あるいはプロジェクト・チーム等の成功例等でこれまでの組織文化と異なる行動をとっていかうとするなら、リーダーシップが重要であるといえるであろう。よって、マネジメントとリーダーシップのどちらが組織文化の変革を導くのかという考え方は中心的な論点ではないのである。むしろ、組織文化の変革には、マネジメントであれ、リーダーシップであれ、組織文化の変革に対しても対応できる機能を有しているか否かが重要であろう。このような意味から、マネジメントあるいはリーダーシップのスタイルとして、変革の機能を有している代表的な議論を2つ取り上げ、この点についてここで検討しておきたい<sup>18)</sup>。

##### 4.1.1 ミンツバーグによるマネジャーの役割

マネジャーの役割として、そのスタイルの類型を行った代表的な研究のうちの1つにミンツバーグの研究がある<sup>19)</sup>。この研究は、8つの組織のマ

ネジャーを対象に、実態調査を行い、その内容をその顕著な特徴と役割として記述している。マネジャーの職務を役割として、人間関係、情報そして意思決定の視点からまとめている。公式的な権限と地位より生じるマネジャーが、組織の内部と外部の狭間に位置づけられ、どのようにその役割を果たすのかについて、合計10の役割として提示している。

まず、対人的役割としては、組織を代表し象徴的な儀礼的機能を果たすフィギュアヘッド、目標達成のために部下に対して動機づけの機能を果たすリーダー、組織内外の人的なネットワークの形成と橋渡し機能を果たすリエゾン、の3つの役割である。

次に、情報関係の役割としては、組織の内外に散在する様々な情報の収集機能を果たすモニター、組織内部の部下たちへ情報伝達機能を果たす周知伝達役、組織外部へ向けて情報伝達機能を果たすスポークスマンの3つの役割である。

そして、意思決定の役割としては、変化の激しい経営環境下において組織のかじ取りをしていく企業家的機能を果たす企業家、組織内の人的な対立や緊急問題などの処理機能を果たす障害処理者、組織の目標を達成するために所与の資源配分の機能を果たす資源配分者、組織の利益獲得のために遂行する交渉的機能を果たす交渉者の4つの役割である。

#### 4.1.2 クインによるマネジャーの役割

マネジャーの役割として、ミンツバーグの10の役割同様に、組織の内部と外部の側面、さらに別の側面である柔軟性と統制を加えて、マネジャーの役割を提示した、クインの考え方について述べていきたい<sup>20)</sup>。

このマネジャーの役割は経営管理のレビューから考察している。とりわけ、テイラーの科学的管理法、メイヨー等の人間関係論、ウェバーの官僚制の機構、オープン・システムの考え方等を基調とし、これらの研究より管理者の役割として2つの次元を設定している。それは図4に見られるように、柔軟性と統制であり、これを縦軸としてい

る。横軸は組織内部焦点と組織外部焦点であり、縦軸・横軸の2次元を設定しているのである。こうして縦軸と横軸で得られた4つの象限をさらに細分化して、合計8つの役割としてまとめている。

まず、図4を参照して欲しい。プロデューサーは、組織の目標達成のために、先頭に立って模範を示す役割である。ディレクターは、目標設定や計画の策定を行い、メンバーに仕事を振り分ける役割である。メンターは、部下の相談、仕事のサポート、部下の能力開発等を行う役割である。ファシリテーターは、職場内の対立の解決やチームワークを高める役割である。モニターは、個人的、チームあるいは組織の業績を管理する役割である。コーディネーターは、プロジェクトの管理、職場間の様々な利害関係の調整を行い作業の促進を行う役割である。変革者は、経営環境へ適応するために組織変革を行う役割である。ブローカーは、資源の獲得について組織外部との交渉を行う役割である。

これらの8つの役割は、全てをバランスよく果たすことが重要であり、特定の役割だけを課題に重視して偏った行動をすると企業業績は低下すると述べている。

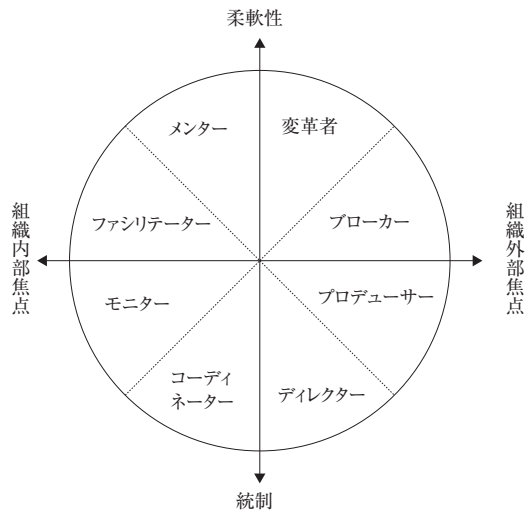


図4 クインのマネジャーの8つの役割

（出所）若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編（2008）：『組織心理学』ナカニシヤ出版、p. 124、図7-1 クインによる管理者の役割。

#### 4.2. 組織文化の変革を導く双頭の見解

さて、これまで述べてきた2つのマネジャーの役割であるが、これらは、組織文化の変革として組織の活性化の議論においてどのような捉え方が重要なのであろうか。この点について、2つの視点から検討することにする。

1つ目は、1人の管理者あるいはリーダーがそのスタイルを、逐次的に変化させて経営環境に適応させていくオールマイティー型の管理者による組織の変革である。これは、上述したようにミンツバーグやクインによって示されたマネジャーの役割を上手く使いこなす存在でもある。管理者やリーダーが経営環境に自ら働きかけ、自らが効率的に働ける環境を自ら作り出していくタイプである。それは、K. ワイクによる組織化(Organizing)の概念に相当するであろう<sup>21)</sup>。この存在が、組織文化の変革にも多分に影響を与えうるといえるのである。この組織化は、意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法と定義される。もう少し、わかりやすく言えば、現在行われている相互依存的行為を意味ある結果を生み出すような連鎖に組み立てることである。これが習慣的に行われているとすれば、先に挙げた2つの管理スタイルを適切に変化させるような、可変的管理のスタイルともいえるべき考え方なのである。

加えて2つ目の視点として、組織文化をどのように変革し、管理するのかの視点も重要であろう。まずは図5を参照して欲しい。この図5に示すように、組織文化の段階的変革である。雇用の在り方を分け、段階的な役割を担い果たすことを可能にする。変革の対象となる長期蓄積能力活用型と

高度専門能力活用型は、イノベーションを産み出すだけでなく、他からイノベーションを吸収するという機能を有する吸収容量(アブソープティブ・キャパシティ)としての役割を担う主体として位置づけられる<sup>22)</sup>。雇用柔軟型の主体は、変革された組織文化を受け入れ、これに忠実に行動することで組織の中で貢献し、評価を得ていく主体である。このようなパートやアルバイトから正社員へと昇進するという雇用形態を導入している企業は、段階的な変革のベクトルを援用していると考えられるのである<sup>23)</sup>。

以上、組織文化の変革を導くためには、2つの視点が重要であり、双頭のごとく機能させる必要がある。管理者の役割としてミンツバーグによる企業家的役割やクインによる変革者の役割はとりわけ重要なものとなろう。そして、組織文化の変革と定着には段階的な理解が必要であり、この管理が重要なものとなるのである。

#### 5. むすびにかえて

組織文化の変革は、1人の組織メンバーによって起こる可能性は極めて少ないのではなかろうか。もちろん、企業内企業家やチェンジマスターズのような理解はこれまで研究されてきたが、このような者を受け入れる器としての組織文化が必要であろう。一般的に影響力が大きいとされる創業経営者の活力と能力は、創造的方向性を作り出すことができるという意味で、組織文化の変革も可能と考えられる。しかしながら、業績不振による財務状態の悪化や創業経営者が退任する時期になったとき、創業経営者への不信として捉えられる可能性があることも考えねばならない。もし、この視点より、組織文化を変革しようとするならば、組織メンバー全員に対してどのような雇用状態であろうと、状況におけるリーダーシップを発揮させるよう促す方向性を見出す仕組みが、その組織に備わっていれば、自ずと組織文化は変革の方向へとベクトルを向けるであろう。換言すれば、これが組織を活性化させる方向でもある。まさに、経営管理としていくつもの異なる役割を自由にそ

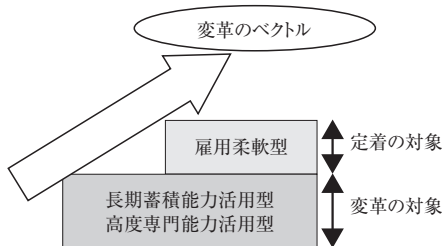


図5 変革のベクトル

して適切に適応させていくことで、組織文化の変革を可能にさせるといえる。この意味で、いくつもの管理スタイルをオールマイティーに使い分ける管理者やリーダーシップが重要であり、彼らが組織を活性化する可能性がある。彼らは、才能の磁石（タレント・マグネット）あるいは才能の牽引装置（タレント・アトラクター）として機能しているように考えられるからである<sup>24)</sup>。でなければ、やはり人事雇用の在り方を二分して、変革と定着を担う管理の様式をメカニズムとして考え、これを導入することで組織の活性化を目論む必要がある。

最後に、これらの主要因を各変数として置き換え、操作化して実態調査によって検証することが重要であろう。また、組織の活性化を考える上で、組織構造の変容を検討する必要もある。これらは今後の課題である。

#### [注]

- 1) 組織文化については様々に研究がなされている。最近の文献では、次に挙げる著書が文献も十分にサーベイされ、内容もわかりやすいので参照されたい。松村洋平編著 (2006)：『マネジメント基本全集⑩企業文化』学文社。
- 2) 本稿の目的は、組織文化の定義を議論することではない。そのためこの議論は敢えて割愛することにした。しかしながら、代表的な文献としてを挙げるとすれば、次の文献を挙げておくことにする。シャイン、清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989)：『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社であり、同書の p. 12 からの引用である。また、若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008)：『経営組織心理学』ナカニシヤ出版、第 8 章組織文化を参考にしたので、こちらも参照されたい。
- 3) 組織開発の視点については様々に議論されているが、本稿で参照した文献は次の通りである。十川廣國編著 (2013)：『経営組織論 (第 2 版)』中央経済社、p. 166。
- 4) 組織文化の 5 つの意義については、次の文献をまとめる形で引用した。若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008)：『前掲書』、pp. 145-147。
- 5) この組織文化と業績の関係については様々に研究されている。代表的なものを 2 点ほど挙げるとすれば、次の通りである。ピータース・ウォーターマン、大前研一訳 (1983)：『エクセレント・カンパニー』講談社。コッター・ヘスケット、梅津祐良訳 (1994)：『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社。
- 6) 若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008)：『前掲書』、pp. 156-157。
- 7) コリンズ・ポラス、山岡洋一訳 (1995)：『ビジョナリーカンパニー』日経 B P 社。また、このような長期間存続する会社の組織文化の表層と根幹についての指摘は、若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008)：『前掲書』、p. 145 においてもなされているので、参照されたい。
- 8) この点については、次の文献によりまとめる形で引用したものである。『ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様化について』、『(社) 日本経済団体連合会 (資料 52)』〈<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai8/8siryous2.pdf>〉(2013 年 12 月参照)。
- 9) この点については、原田實・安井恒則・黒田兼一編著 (2000)：『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房、第 1 章「雇用形態の多様化と正規雇用の変容—『新・日本の経営』と雇用管理の再編—」において雇用形態について十分に検討されているので参照されたい。その他にも、このダイバーシティ・マネジメントの雇用ポートフォリオについては、様々に議論されており、例を挙げればきりがなが、文献を挙げておくことにする。裴富吉「日本経営と人本主義企業論」〈<http://bbgmt-institute.org/itami.htm>〉(2013 年 12 月参照)。
- 10) 限定正社員については、次の URL を参考にしてまとめる形で引用し記述した。『限定正社員とは 議論本格化、雇用ルールなど課題山積』、『産経新聞』〈<http://www.iza.ne.jp/kiji/politics/news/131029/pl13102910180008-n1.html>〉(2013 年 12 月参照)。
- 11) 次の資料を挙げるができる。『「多様な形態による正社員」に係る論点 (資料 4)』、『厚生労働省』〈<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001gkj87-att/2r9852000001gkwl.pdf>〉(2013 年 12 月参照)。
- 12) この点については既に議論されているので、次の文献を参考にされたい。当間政義 (2013)：「組織風土変革のプロセス・モデルに関する一考察」、『和光経済』(第 45 巻第 3 号)、pp. 33-40。
- 13) 藤田誠 (1999)：『経営学のエッセンス』税務経理協会、p. 96。
- 14) 藤田誠 (1999)：『前掲書』p. 97。
- 15) コリンズ・ポラス、山岡洋一訳 (1995)：『前掲書』。また、この指摘は、若林満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008)：『前掲書』、p. 145 においてもなされているので、参照されたい。
- 16) シャイン、清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989)：『前掲書』、p. 4 より引用。
- 17) マネジメントとリーダーシップの差については、コッター、梅津祐良訳 (1997)：『21 世紀の経営リーダーシップ』日経 BP 社、p. 46 より引用した。
- 18) その他にもマネジメント・スタイルの研究は多数存在する。代表的な文献として、ここで記しておく、アディゼスの 4 つのスタイルが挙げられよう。それは、産出者 (P : Producer)、アドミニストレイター (A : Administrator)、起業家 (E : Entrepreneur)、統合者 (I : Integrator) の 4 つである。次の著書を参照されたい。アディゼス、風間治雄訳 (1985)：『アディゼス・マネジメント』東洋経済新報社。
- 19) 代表的な文献としては、次の通りである。ミンツバーク、奥村哲史・須貝栄訳 (1993)：『マネジャーの仕事』白桃書房。なお、この文献の特徴と役割の項については、研究と



- して行っており、次の文献も参考にされたい。青木幹喜・当間政義（1994）：「経営者の職務活動の見解に関する一研究」、『佐野女子短期大学（現佐野国際情報短期大学）研究紀要』第4号，pp. 208-214。
- 20) 若林満監修，松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編（2008）：『前掲書』，pp. 123-124 を参照。
- 21) この点については，フロリダ，小長谷一之訳（2010）：『クリエイティブ都市経済論』日本評論社，p. 21。
- 22) この点については，次の文献により引用したものである。フロリダ，小長谷一之訳（2010）：『前掲書』，p. 22。オリジナルの文献は，次の通りであるので参照されたい。ワイク，遠田雄志訳（1997）：『組織化の社会心理学』（第2版）文真堂。
- 23) ユニクロというブランド名で知られるファーストリテイリングは，このような構図のもとで考えている可能性があると考えられる。パートやアルバイトから正社員として雇用された場合，その違いに大きな隔たりがあるのではないかと考えられる。単純にルーチンワークとしての販売業務を果たせばよいという認識ではなく，求められる能力が変わると考えられよう。この点については，様々な議論があるが，本稿ではこのように捉えている。
- 24) フロリダ，小長谷一之訳（2010）：『前掲書』，p. 21。
- 【参考文献】**
- ディール・ケネディ，城山三郎訳（1983）：『シンボリック・マネジャー』新潮社。
- デービス，河野豊弘・浜田幸雄訳（1985）：『企業文化の変革』ダイヤモンド社。
- ヒッペル，榎原清則訳（1991）：『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社。
- 金井壽宏・柴田昌治（2013）：『どうやって社員が会社を変えたのか』，日本経済新聞出版社。
- コッター，金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳（1984）：『ザ・ゼネラルマネジャー』（第2版）ダイヤモンド社。
- コッター，梅津祐良訳（1991）：『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- コッター，梅津祐良訳（1997）：『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社。
- コリンズ・ボラス，山岡洋一訳（1995）：『ビジョナリー・カンパニー』日経BP社。
- 間嶋崇（2007）：『組織不祥事—組織文化論による分析—』文真堂。
- McGregor, D., (1967) : *The Professional Manager*, McGraw-Hill, Inc.
- ピーターズ&ウォーターマン，大前研一訳（1983）：『エクセレント・カンパニー』講談社。
- シャイン，清水紀彦・浜田幸雄訳（1989）：『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- Spreiter, G. M. and Quinn, R. E., (2001) : *A Company of Leaders*, John Wiley & Sons, Inc.
- 富岡昭（1992）：『組織と人間の行動』白桃書房。
- ウォーターマン，野中郁次郎訳（1994）：『エクセレントマネジャー』クレスト社。
- 梅澤正（2003）：『組織文化・経営文化・企業文化』同文館出版。

（2013年12月9日 受稿）  
（2013年12月20日 受理）